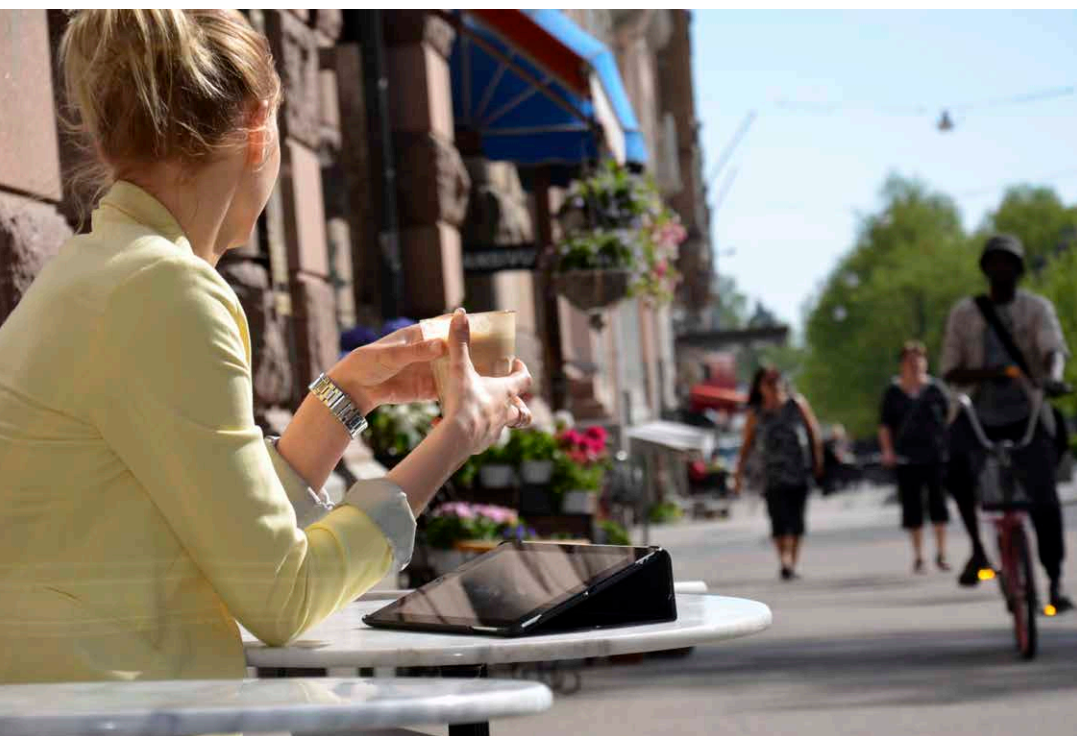




# Kestävän yritystoiminnan ennakointitarpeet ja ohjauskeinojen yritysvaikutukset Hämeessä

## Esiselvitys

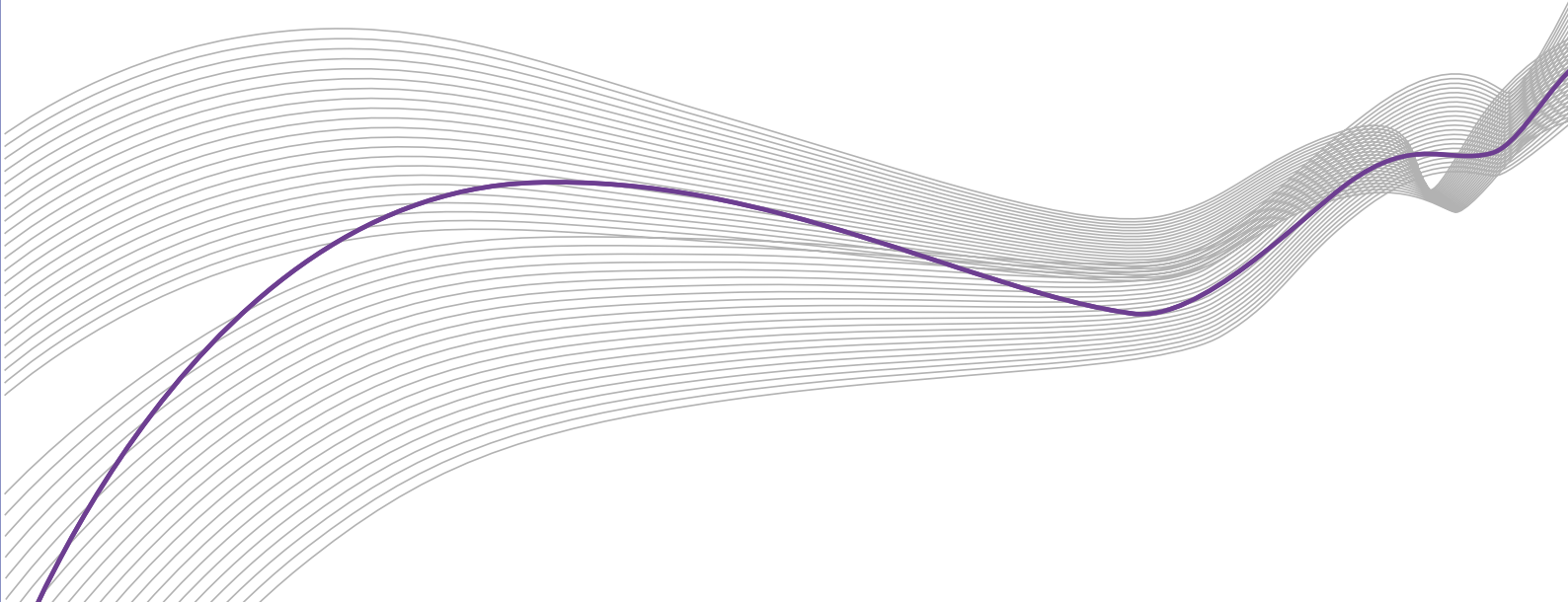




# Kestävän yritystoiminnan ennakointitarpeet ja ohjauskeinojen yritysvaikutukset Hämeessä

Esiselvitys

**RAMBOLL OY**



**RAPORTEJA 131 | 2013**

**KESTÄVÄN YRITYSTOIMINNAN ENNAKOINTITARPEET  
JA OHJAUSKEINOJEN YRITYSVAIKUTUKSET HÄMEESSÄ  
ESISELVITYS**

**Euroopan sosiaalirahaston (ESR) rahoittama  
Kestävää kasvua Hämeeseen strategisella ennakkoinnilla  
-projekti (F11844) 1.1.2012-31.12.2013**

**Hämeen elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus**

**ISBN 978-952-257-984-3 (PDF)**

**ISSN-L 2242-2846**

**ISSN 2242-2846 (painettu)**

**ISSN 2242-2854 (verkkojulkaisu)**

**URN:ISBN:978-952-257-984-3**

**[www.ely-keskus.fi/julkaisut](http://www.ely-keskus.fi/julkaisut) | [www.doria.fi/ely-keskus](http://www.doria.fi/ely-keskus)**

## **SISÄLTÖ**

<b>1. Selvityksen tausta ja tavoite .....</b>	<b>2</b>
1.1 Selvityksen tausta .....	2
1.2 Selvityksen tavoite .....	3
1.3 Työn rajaus ja määritelmät .....	4
<b>2. Selvityksen menetelmät, aineistot ja aikataulu .....</b>	<b>5</b>
2.1 Dokumentti- ja aineistoanalyysi .....	6
2.2 Sähköinen kysely .....	6
2.3 Haastattelut .....	7
2.4 Tulevaisuustyöpaja .....	7
<b>3. Kestävän yritystoiminnan ennakointitarpeet ja ohjauskeinot .....</b>	<b>8</b>
3.1 Ennakointitarpeet .....	8
3.2 Ohjauskeinot .....	9
<b>4. Ohjauskeinojen ja ennakkoinnin vaikuttavuus tulevaisuudessa .....</b>	<b>15</b>
<b>5. Yhteenveto .....</b>	<b>17</b>
5.1 Yritysten ennakointitarpeet ja niihin vastaaminen .....	17
5.2 ELYn ohjauskeinojen vaikuttavuus .....	18
<b>6. Kehittämisehdotukset .....</b>	<b>19</b>
6.1 Yritysten ennakointitarpeet .....	19
6.2 Ohjauskeinojen vaikuttavuus .....	21
<b>7. toimintamalli tulevaisuudessa .....</b>	<b>23</b>

## **LIITTEET**

Liite 1 Haastatellut tahot ja henkilöt.....	25
Liite 2 Työpajaan osallistuneet tahot ja henkilöt .....	26
Liite 3 Yrityksille suunnattujen haastatteluiden haastattelukysymykset .....	27
Liite 4 Selvityksen lähdemateriaali.....	29

# 1. Selvityksen tausta ja tavoite

## 1.1 Selvityksen tausta

Esiselvitys liittyy Kestävää kasvua Hämeeseen strategisella ennakkoinnilla –projektiin, jonka tavoitteena on tukea Hämeen ELY-keskuksen ja sen yhteistyökumppanien innovaatiovalmiuksia alueen vetovoimaisuuden ja yritystoiminnan kestävän kasvun edistämiseksi.

Esiselvityksessä tehtävän kartoituksen aikahorisontti jakaantuu kolmeen osa-alueeseen

- historiaan, jolta on kokemuksia ja tilastotietoja, toisin sanoen haastattelujen kautta saatavien laadullisten vaikutusten lisäksi faktatietoa kvantitatiivisista vaikutuksista
- nykyisyyteen, jonka tilannetta voidaan kuvata kyselyistä ja haastatteluista saatavilla näkemyksillä
- tulevaisuuteen, johon kohdistetaan toimijoiden odotuksia ja selvityksen perusteella ehdotettuja kehittämistoimenpiteitä

Tätä kehikkoa on kuvattu alla.

Historia n. - 5 vuotta	Nykytila – 1v ... + 1v	Tulevaisuus + 5 v
Kokemukset (haastatteluilla), tilastotiedot	Kyselyistä ja haastatteluista saadut näkemykset nykytilanteesta	Odotukset ja kehittämis ehdotukset
Ohjauskeinojen yritysvaikutusten arvioinnin painopiste		Ennakointitarpeiden tunnistamisen painopiste

Viitekehityksen mukaisesti yritysvaikutuksia voidaan arvioida niiden

- 1) relevanssin,
- 2) vaikuttavuuden (tässä esiselvityksessä tärkein dimensio)
- 3) tehokkuuden ja sopivuuden sekä
- 4) käytettävyyden ja kestävyys näkökulmista

Ennakointitarpeiden ja –keinojen kartoitukseen sovelletaan seuraavaa kysymysten muodossa esitettyä viitekehystä.

- **MITÄ - sisältötarpeet:** Mitä ennakointitietoa yritykset tarvitsevat?
- **MIKSI - relevanttius, tuloksellisuus, kestävyys:** Miksi ennakointitietoa tarvitaan, onko sillä mahdollista saada merkityksellisiä tuloksia aikaan liiketoiminnan ja sen kestävyys näkökulmasta? Onko tästä esimerkkejä historiasta tai nykytilanteesta?
- **MITEN – prosessi:** Millaisia ennakointitoimenpiteitä (prosessia) yritykset toivovat ja millaisia voidaan ELYn ja yhteistyökumppaneiden toimesta järkevästi toteuttaa?
- **MILLOIN – ajoitus:** Miten voidaan määritellä ennakointiin liittyviä aikatauluja niin että se mahdollistaa merkityksellisten tulosten aikaansaannin ja yritystoiminnan kestävyys?
- **KUKA – organisointi:** Millaisella organisoinnilla voidaan ennakointia tehdä ELYn ja sen kumppaneiden piirissä?
- **MITÄ MAKSAÄ – kustannukset:** Miten voidaan varmistaa hallinnon keveys, tehokkuus, voimavarojen onnistunut kohdentaminen ja käyttö jne.

## 1.2 Selvityksen tavoite

Alla olevaan taulukkoon on tiivistetty selvityksen tavoitteet

Kestävää kasvua Hämeeseen strategisella ennakoinnilla-projektin primääritavoitteet	Tämän esiselvityksen tavoitteet
<ul style="list-style-type: none"><li>• Tukea Hämeen ELY-keskuksen ja keskeisten yhteistyökumppanien innovaatiovalmiuksia alueen vetovoimaisuuden ja yritystoiminnan kestävä kasvun edistämässä</li><li>• Edistää verkostoitumista ELY-keskuksen sisällä sekä julkisten toimijoiden välillä ja yritysten kanssa</li><li>• Tunnistaa yritystoiminnan kasvun ja ympäristön hyvinvoinnin edistämisen synergioita, joita voidaan hyödyntää yrityspalvelujen ja hanketoiminnan kehittämisessä</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Arvioida ja kehittää ELY-keskuksen strategisen ennakoinnin toimintamallia ja ohjauskeinoja siten että aiempaa paremmin<ul style="list-style-type: none"><li>• tuetaan uusien yritysten syntyä ja nykyisten kestävä kasvua</li><li>• luodaan edellytyksiä yritystoiminnalle kehittämällä toimintaympäristöjä</li><li>• yritykset pystyvät ennakoimaan lainsäädännön tulevia vaatimuksia, mahdollisuuksia ja haasteita</li></ul></li><li>• Tuottaa tuloksia joita voidaan hyödyntää uusiutuvaan energiaan, vesihuoltoon ja maaseutuyrittäjyyteen liittyvien kehittämisohjelmien toimeenpanossa</li></ul>

Esiselvityksellä pyritään vastaamaan mm. seuraaviin kysymyksiin:

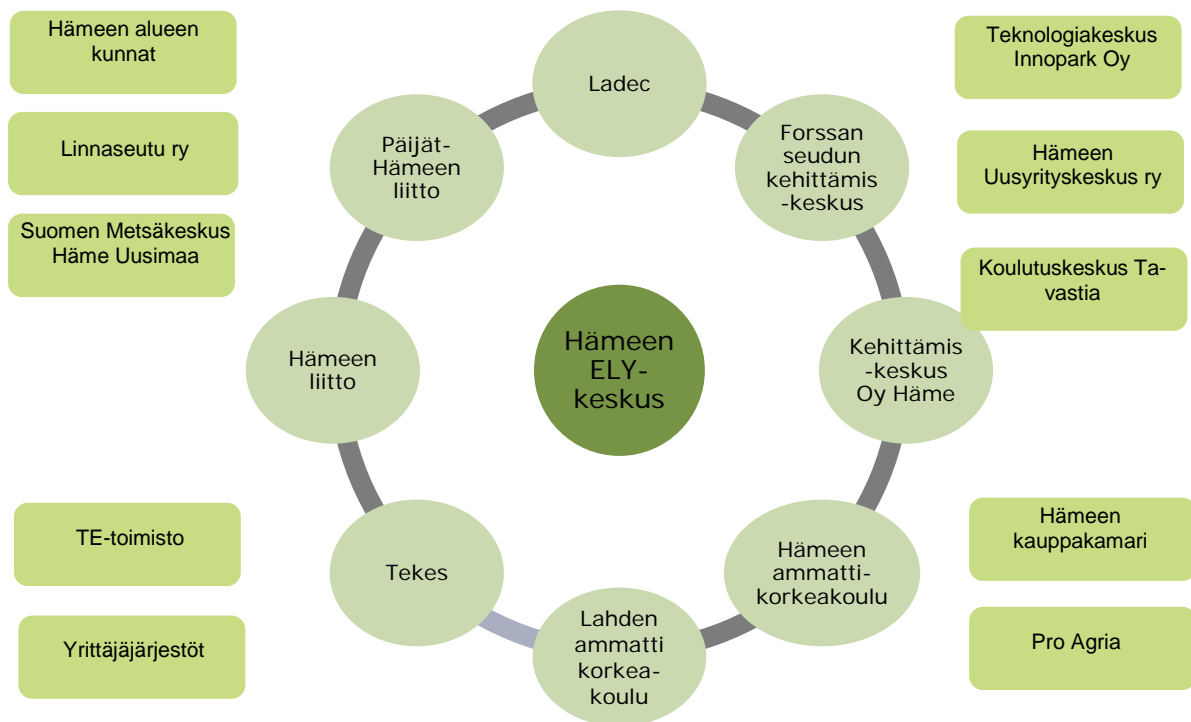
- Millaisia toimintaympäristön mahdollisiin muutoksiin liittyviä tietotarpeita (ennakointitarpeita) Hämeessä toimivilla mikro- ja pk-yrityksillä on em. elinkeinoalueilla?
- Millaisia vaikutuksia erityisesti ELY-keskuksen ohjauskeinoilla on Hämeessä toimiviin mikro- ja pk-yrityksiin em. elinkeinoalueilla?
- Kuinka ELY-keskus ja sen yhteistyökumppanit voisivat osaltaan edistää yritysten toimivan ennakointitiedon kokoamista, jalostamista ja merkityksellistämistä?
- Kuinka ELY-keskus ja sen yhteistyökumppanit voisivat kehittää ohjauskeinojensa käyttöä siten, että em. ennakointitieto otettaisiin mahdollisimman hyvin huomioon yritysten ohjauksessa ja elinkeinojen tai yksittäisten yritysten kehittämiseen liittyvien hankkeiden valmistelussa?

## 1.3 Työn rajausta ja määritelmät

Esiselvitys on rajattu käsittelemään Hämeen alueella energia- ja vesiliiketoiminnan tai maaseutuyrittäjyyden aloilla toimivia mikro- ja pk-yrityksiä.

Tässä esiselvityksessä **ohjauskeinoilla** tarkoitetaan niitä lainsäädännöllisiä, tietopohjaa parantavia tai taloudellisia keinoja, joita ELY-keskuksella tai sen yhteistyökumppaneilla on käytössä yritysten tukemisessa ja niiden toiminnan edistämiseksi. **Ennakointitarpeilla** tarkoitetaan yritysten toivomia toimintaympäristön muutoksiin liittyviä tietotarpeita sekä tapoja, miten ELY-keskus yhteistyökumppaneineen voisi vastata näihin tarpeisiin.

ELYn yhteistyökumppaneilla tarkoitetaan Hämeen alueella toimivia paikallisia julkisia, puolijulkisia tai yksityisiä organisaatioita, jotka tuottavat yrityskehityspalveluja tai toimivat muuten yrityskehittämisen parissa. Alla olevaan kuvioon on kuvattu ELYn pääasialliset yhteistyökumppanit sekä alueen muut toimijat, jotka kuuluvat ELYn sidosryhmiin. Selvityksessä ELYn yhteistyökumppaneilla tarkoitetaan ELYn pääasiallisia yhteistyökumppaneita.



Kuvio 1 ELYn pääasialliset yhteistyökumppanit (rinki) ja ELYn sidosryhmät



## 2. Selvityksen menetelmät, aineistot ja aikataulu

Selvityksen menetelminä käytettiin dokumentti- ja aineiston analyysiä, laajaa sähköistä kyselyä, syventäviä teemahaastatteluja sekä avaintoimijoille suunnattua tulevaisuustyöpajaa. Alla on kuvattu tiiviisti kunkin menetelmän tarkoitus sekä toteutusaikataulu. Lisäksi kuviossa 2 esitetään koko selvitystyön etenemisen aikataulu.

### Dokumentti- ja aineiston analyysi

- Työvaiheen tavoitteena oli kerätä tietoa Hämeen ELY-keskuksen toimintaympäristöstä sekä jo olemassa olevista ELYn ja sen yhteistyökumppanien käytössä olevista yrityksille suunnatuista tuki- ja ohjauskeinoista
- Toteutus: syys-lokakuu 2013

### Sähköinen kysely N=39

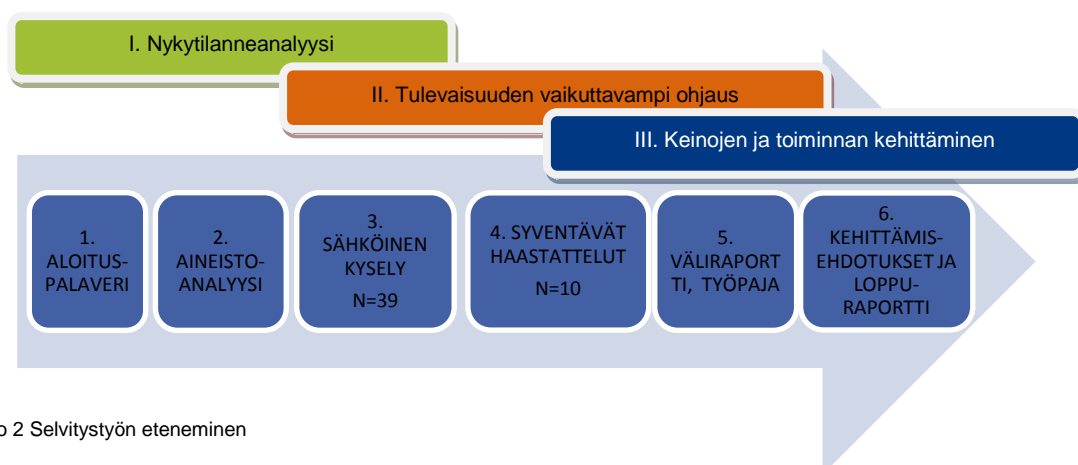
- Työvaiheen tavoitteena oli kartoittaa kestävän yritystoiminnan ennakointitarpeita alueen yritysten keskuudessa sekä arvioida Hämeen ELY:n ohjauskeinojen yritysvaikutuksia
- Vastaaajia 39/238 (16,4 %), 3 muistutusviestiä
- Toteutus: 20.- 29.9.2013

### Haastattelut N=10

- Työvaiheen tavoitteena oli syventää ja tarkentaa sähköisen kyselyn tuloksia sekä selvittää erityisesti sitä, miten ELY-keskus voisi tukea yritysten tietotarpeita sekä innovointia
- Yrityshaastatteluja N= 10
- Toteutus: lokakuu 2013

### Tulevaisuustyöpaja N=10

- Työvaiheen tavoitteena oli luoda näkemys Hämeen ELY-keskuksen ja sen yhteistyökumppanien ohjaus- ja ennakointikeinojen vaikuttavuuden lisäämisestä tulevaisuudessa
- Työpajan osallistujia N=10
- Toteutus: 17.10.2013



Kuvio 2 Selvitystyön eteneminen

Selvityksen menetelmiä ja aineistoja avataan yksityiskohtaisemmin seuraavissa luvuissa 2.1 – 2.4.

## 2.1 Dokumentti- ja aineistoanalyysi

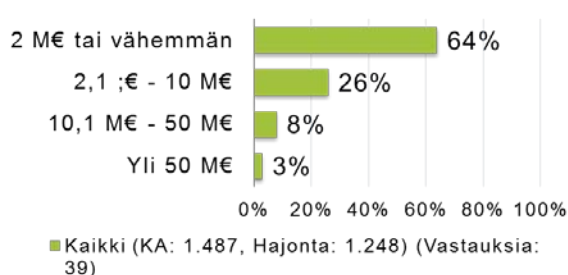
Selvitystä varten kerättiin tietoa Hämeen ELY-keskuksen ja yhteistyökumppanien palveluista erilaisista olemassa olevista dokumenteista, raporteista ja taustamateriaaleista kirjoituspöytätyönä. Selvityksen lähdemateriaali on koottu liitteeseen 4.

Dokumenteista saatua informaatiota täydennettiin ELYn ja yhteistyökumppanien toimittamilla tiedoilla.

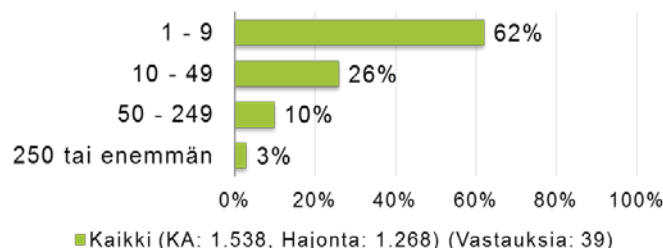
## 2.2 Sähköinen kysely

Yritysten tietotarpeiden ja ELYn ohjauskeinojen kehittämispotentiaalin selvittämiseksi toteutettiin Hämeessä energia- ja vesiliiketoiminnan sekä maaseutuyrittäjyyden alueilla toimiville mikro- ja pk-yrityksille suunnattu sähköinen kysely. Kutsu osallistua kyselyyn lähetettiin syyskuussa 2013 yhteensä 238 yrityksen edustajalle henkilökohtaisena sähköpostina. Kyselyssä pyydettiin vastaanottajaa välittämään tietoa kyselystä eteenpäin organisaatiossa, mikäli vastaaja koki olevansa väärä henkilö vastaamaan kyselyyn. Kyselystä lähetettiin kolme muistutusviestiä vastaanottajille.

Kyselyyn vastasi yhteensä 39 yrityksen edustajaa, vastausprosentin ollessa 16. Kyselyyn vastanneista yrityksistä suurin osa oli pieniä yrityksiä. Kahdella kolmanneksella vastanneista yrityksistä liikevaihto alitti kaksi miljoonaa euroa. Yli 60%:lla vastanneista yrityksistä henkilöstöä oli alle kymmenen henkeä. Vastaa-jayritysten liikevaihdon ja henkilöstön määrää kuvaavat kuvaajat on kuvattu kuvioissa 3 ja 4.

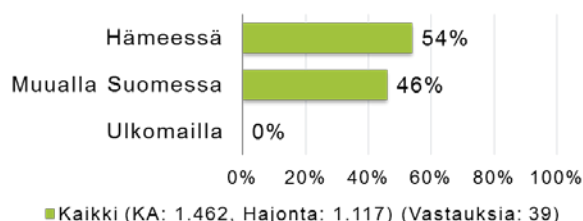


Kuvio 3 Vastaa-jayritysten liikevaihto



Kuvio 4 Vastaa-jayritysten henkilöstön määrä

Suuri osa kyselyyn vastanneista yrityksistä oli paikallisesti toimivia yrityksiä, joiden pääasialliset markkinat ovat Hämeen alueella tai muualla Suomessa (kuvio 5). Kyselyyn vastanneet yritykset olivat hyödyntäneet vaihtelevasti ELY-keskuksen palveluja. Liki kaksi kolmanneksella vastanneista kertoi hakeneensa tai saaneensa ELYltä taloudellista tukea (rahoitustuet, yritystuet, avustukset, hanketoiminta). Liki kolmannes yrityksistä oli hyödyntänyt ELYn tarjoamaa lainsäädännöllistä ohjausta. Huomattavaa on, että liki neljännes vastanneista yrityksistä ilmoitti, ettei ole hyödyntänyt mitään edellä mainituista ELY:n palveluista. Nämä yritykset eivät siis ole hyödyntäneet lainkaan ELYn tarjoamia ohjauskeinoja. (kuvio 6)

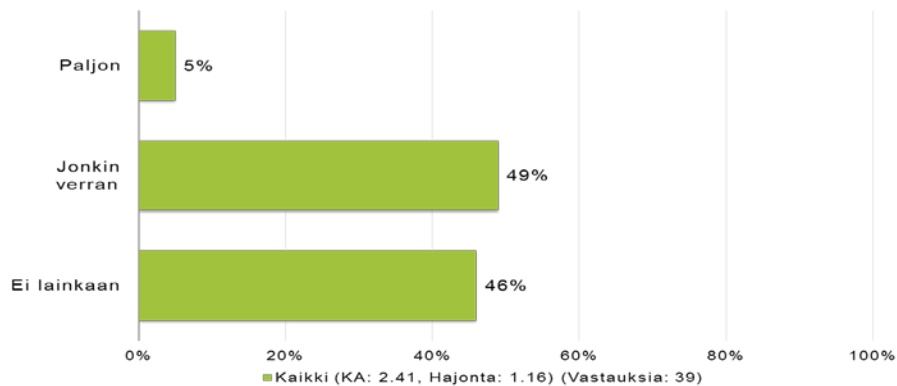


Kuvio 5 Vastaa-jayritysten pääasialliset markkinat



Kuvio 6 Vastaa-jayritysten hyödyntämät ELY-keskuksen palvelut

Yritykset olivat olleen verrattain vähäisesti tekemisissä muiden yritystoimintaa tukevien paikallisten julkisorganisaatioiden (kuten esim. Forssan seudun kehityskeskus, Kehittämiskeskus Ladec, HAMK jne.) kanssa. Hieman vajaa puolet vastanneista ilmoitti, ettei ole ollut lainkaan tekemisissä näiden organisaatioiden kanssa. Toisaalta liki puolet vastanneista oli ollut ko. organisaatioiden kanssa tekemisissä jonkin verran.



Kuvio 7 Vastaajayritysten yhteydenpito muiden yritystoimintaa tukevien paikallisten julkisorganisaatioiden kanssa

## 2.3 Haastattelut

Selvitystä varten haastateltiin 10 yritystä<sup>1</sup>. Haastattelut tehtiin puhelinhaastatteluina lokakuun 2013 aikana. Haastattelujen<sup>2</sup> tarkoituksena oli syventää ja tarkentaa sähköisen kyselyn tuloksia sekä selvittää erityisesti sitä, miten ELY-keskus voisi tukea yritysten tietotarpeita sekä innovointia.

## 2.4 Tulevaisuustyöpaja

Tulevaisuuden ennakointitarpeisiin ja ohjauskeinoihin keskittyneeseen työpajaan kutsuttiin ELY:n ja sen yhteistyökumppanien edustajia sekä kaikki haastatellut yritysten edustajat. Kutsu lähetettiin henkilökohtaisena kutsuna sähköpostilla. Kaikille kutsun saaneille yritysten edustajille soitettiin henkilökohtaisesti ja pyydettiin tulemaan paikalle. Työpajaan oli mahdollisuus osallistua joko Lahdessa tai Hämeenlinnassa videoneuvottelun välityksellä. Työpajaan osallistuneet henkilöt on listattu liitteessä 3.

Työpajassa käsiteltiin aluksi kokonaiskuvan luomiseksi sähköisen kyselyn ja haastattelujen tuloksia, jonka jälkeen luotiin näkemys pienryhmissä ELYn ja tämän yhteistyökumppanien ohjaus- ja ennakointikeinojen vaikuttavuuden lisäämistä.

<sup>1</sup> Liite 1. Haastatellut yritysedustajat

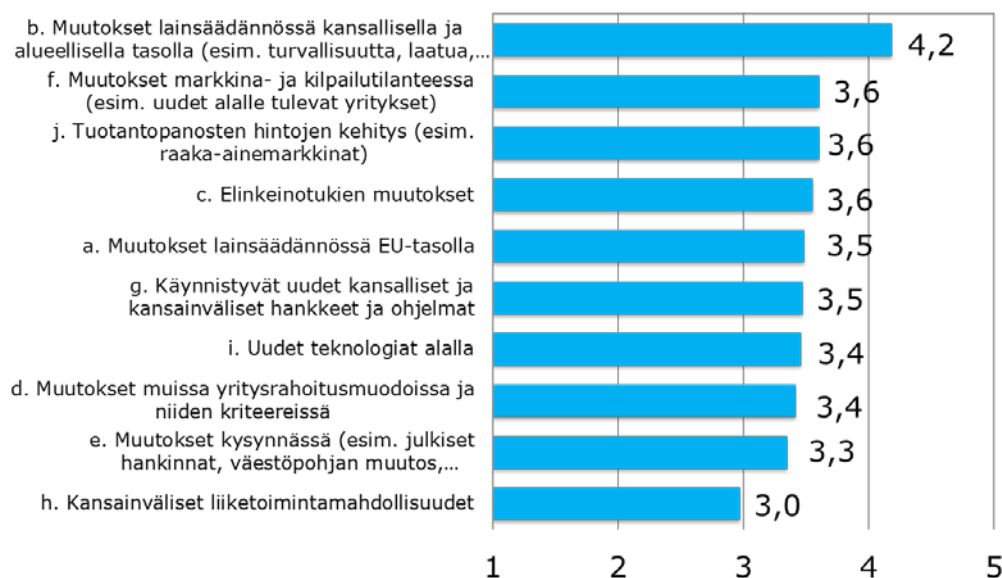
<sup>2</sup> Liite 3. Haastattelurunko

# 3. Kestävän yritystoiminnan ennakointitarpeet ja ohjauskeinot

## 3.1 Ennakointitarpeet

Tässä luvussa tarkastellaan sähköisestä kyselystä ja teemahaastatteluista saatuja tuloksia koskien Hämeessä energia- ja vesiliiketoiminnan sekä maaseutuyrittäjyyden alueilla toimivien mikro- ja pk-yritysten ennakointitietotarpeita.

Sähköisen kyselyn perusteella yritysten merkittävimpana tietotarpeena voidaan pitää muutoksia lainsäädännössä kansallisella ja alueellisella tasolla (Kuvio 8). Tätä tietotarvetta yritykset pitivät tärkeänä. Tämän lisäksi yritykset kokivat tarvitsevansa tietoa jokseenkin tasavertaisesti kyselyssä esiin nostetuista seikoista, kuten markkina- ja kilpailutilanteesta tapahtuvista muutoksista, tuotantopanosten hintojen kehityksestä ja elinkeinotukien muutoksista.



Kuvio 8 Millaisista seikoista yritykset tarvitsevat tietoa ennakoidakseen toimintaansa asteikolla 1 - 5 (1 = ei tärkeä, 5= erittäin tärkeä)

Yritysten edustajat peräänkuuluttivat viranomaisohjeilta ja -vaatimuksilta yhdenmukaisuutta, jotta ne eivät estäisi tai hidastaisi liiketoiminnan kehittämistä. ELYn toivottiin tuottavan ja viestivän selkeästi erityisesti ympäristölainsäädännön muutoksiin liittyvistä asioista sekä ELYn lupakäytäntöihin liittyvistä asioista. Yritysten tietotarpeita perusteltiin myös kysynnän luomisen ja kuluttajien tietoisuuden lisäämisen näkökulmista. Esimerkiksi energia- ja rakennusmääräysten osalta tietotarpeet koskevat niin alan palveluja tai teknologioita tarjoavia yrityksiä kuin niiden asiakkaitakin.

Yritysten tietotarpeet toimintansa ennakoidakseen ja kehittämiseksi voidaan tiivistää seuraavasti:

- 1) Tieto erityisesti ympäristölainsäädännön muutoksista (erit. pk-yritysten näkökulmasta)
- 2) Tieto saatavilla olevista rahoitusmahdollisuuksista ja uusista rahoitusohjelmista
- 3) Tieto markkinoista ja markkinapotentiaalista
  - Tiettyyn markkinaan liittyvä spesifi tieto, esim. uudet teknologiat, markkinapotentiaali

Haastatellut yritykset nostivat esiin tietotarpeena informaation ja selvitykset julkisilta organisaatioilta markkinatietoon ja markkinapotentiaaliin liittyen. Nämä tietotarpeet liittyivät hyvin spesifeihin markkinoihin esimerkiksi ulkomailla kuten tietyn ulkomaisen kohdemarkkinan markkinapotentiaali ja potentiaaliset kumppanit. Kuitenkin viime kädessä tämän tiedon tuottajina yritykset kokivat toimialajärjestöt.

## 3.2 Ohjauskeinot

Tietoa ELYn ja sen yhteistyökumppanien käytössä olevista yrityksille suunnatuista tuki- ja ohjauskeinoista kerättiin olemassa olevista dokumenteista ja keskeisten toimijoiden Internet-sivuilta. Tuki- ja ohjauskeinot on tiivistetty seuraavien sivujen taulukoihin.

## Hämeen ELYn ohjauskeinot

Ohjauskeino				
	Lainsäädäntö	Tietopohjaa parantava	Taloudellinen	Muuta, mitä?
<b>Yleiset toimialasta riippumattomat</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Tiedotus- ja koulutustilaisuuksien järjestäminen hanketoiminnan edistämiseksi</li> <li>Yrityksen perustamiseen liittyvät valmennukset (mm. teemapäivät ja yritys-toiminnan peruskurssit)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Energiatuki</li> <li>Yrityksen kehittämisavustus (investointi ja kehittämishankkeet)</li> <li>Toimintaympäristön kehittämisavustus</li> <li>Valmistelurahoitus</li> <li>Kyläkauppatuki</li> <li>Starttirahoitus</li> <li>Rahoituksen hakemiseen liittyvä neuvonta ja rahoituksen myöntäminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yrittäjien välisen yhteistyön lisääminen ja verkottaminen,</li> <li>Neuvonta: rahoitus, yritystuet, omistajanvaihdokset kansainvälistyminen, yritystoiminnan kehittäminen, keksinnöt ja immateriaaliasiat</li> <li>Ulkopuolisten yhteistyökumppani-asiantuntijoiden palvelujen tarjoaminen (ulkopuolisen asiantuntijan johdolla toteutettavat kehittämisohjelmat)</li> <li>Työvoiman tarjoaminen</li> </ul>
<b>Toimialakohtaiset erityistarpeet</b>				
<b>Energialiiketoiminta</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Alueellisista ja valtakunnallisista jättesuunnitelmista tiedottaminen</li> <li>Kunta / seutukunta-kohtaisten jätemäärätietojen kerääminen ja niistä tiedottaminen, alueen toimijoiden listaaminen</li> <li>Potentiaalisille asiakasyrityksille suunnatut opinto- / tutustumismatkat</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>kv-yhteyksien edistäminen yritysten ja yliopistojen yhteisten tutkimusohjelmien avulla</li> <li>kv-partnereuksien rakentaminen / edistäminen,</li> <li>Kysynnän ja tarjonnan kohtauttaminen esim pienten biolämpölaitosten osalta (TARVE, ei olemassaoleva)</li> <li>Uusien energiaratkaisujen esilletuominen / markkinoinnissa ja tiedottamisessa avustaminen</li> </ul>
<b>Vesiliiketoiminta</b>				
<b>Maaseutuyrittäjyys</b>			<ul style="list-style-type: none"> <li>Tuki uusiutuvan energian käyttöönottoon</li> <li>Investointituet</li> <li>Kehittämishankkeisiin liittyvät tuet</li> <li>Sukupolvenvaihdokseen liittyvät tuet</li> </ul>	

## Hämeen ELYn yhteistyökumppanien ohjauskeinot

Ohjauskeino				
	Lainsäädäntö	Tietopohjaa parantava	Taloudellinen	Muuta, mitä?
<b>Yleiset toimialasta riippumattomat</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Edunvalvonta ja vaikuttaminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Liiketoimintaosaamisen vahvistaminen koulutuksilla</li> <li>Yrityksen perustamisneuvonta</li> <li>Tiedottaminen: teema-päivät, lehtijutut, jutut Internet-sivuilla</li> <li>Hankkeiden piirissä tehdyt esiselvitykset</li> <li>Opinto/tutustumismatkat</li> <li>Opiskelijoiden harjoitustöiden ja yritysten kohtaaminen</li> <li>Yritysten aktivointi / uusien ratkaisujen etsiminen yhdessä yritysten kanssa aivoriihissä ja tilaisuuksissa</li> <li>Myös kuntien virkamiesten aktivointi uusiin ratkaisuihin!</li> <li>Pilottien rakentaminen: aktivointi ja neuvonta</li> <li>Yrityksiä palvelevan tutkimustiedon tuottaminen, selvitykset</li> <li>Yritysten kansainvälistymisen neuvontapalvelut: kumppanit, markkinatieto yms.</li> <li>Kumppanina toimiminen kehityshankkeissa</li> <li>Sukupolvenvaihdoksiin liittyvä neuvonta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pilottien rahoittaminen</li> <li>Starttirahat ja yritystoiminnan käynnistämiseen liittyvä tuki</li> <li>Erilaiset hankkeet</li> <li>Rahoituksen hakemisessa neuvominen ja avustaminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yritysten auttaminen julkisten hankintojen markkinoille (järjestämällä kunnille ja yrityksille koulutusta hankinta- ja tarjousmenettelyjen kehittämiseksi)</li> <li>Yritysten verkottaminen esim tapahtumien tai koulutuksen avulla, toimialaryhmien rakentaminen</li> <li>Yrityshautomotoiminta</li> <li>Yrityksen ja yrittäjän perheen sijoittumispalvelut</li> <li>Pääomasijoitustoiminta</li> <li>Sähköiset rekisteripalvelut</li> <li>Kiihdyttämöpalvelut</li> <li>T&amp;K ja innovaatiotoiminnassa tukeminen ja kumppanien etsiminen</li> <li>Tutkimuskeskuspalvelut</li> <li>Työvoiman tarjonta</li> </ul>

Toimialakohtaiset erityistarpeet				
<b>Energialiiketoiminta</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alueellisista ja valtakunnallisista jätesuunnitelmista tiedottaminen</li> <li>• Kunta / seutukuntaakohtaisten jätemäärätietojen keittäminen ja niistä tiedottaminen, alueen toimijoiden listautaminen</li> <li>• Pot. asiakasyrityksille suunnatut opin-to/tutustumismatkat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yhteiset hankkeet ja pilotit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kv-yhteyksien edistäminen yritysten ja yliopistojen yhteisten tutkimusohjelmien avulla</li> <li>• kv-partneruuksien rakentaminen / edistäminen</li> <li>• Kysynnän ja tarjonnan kohtauttaminen esim. pienten biolämpölaitosten osalta (TARVE), uusien energiaratkaisujen esilletuominen / markkinoinnissa / tiedottamisessa avustaminen</li> <li>• Laboratorio- ja tutkimustilat</li> </ul>
<b>Vesiliiketoiminta</b>				<ul style="list-style-type: none"> <li>• kv-yhteyksien edistäminen yritysten ja yliopistojen yhteisten tutkimusohjelmien avulla, kv-partneruuksien rakentaminen / edistäminen</li> <li>• Laboratorio- ja tutkimustilat</li> </ul>
<b>Maaseutuyrittäjyys</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neuvonta uusiutuvan energian hyödyntämiseen tähtäävistä energiaratkaisuista ja näiden käyttöönotosta: vaihtoehtoja tiedottaminen, yrittäjien herättelevä neuvonta nykytilan haasteisiin / uusiin ratkaisuihin</li> <li>• vierailut laitoksiin</li> <li>• kustannuslaskelmissa suunnitelmassa ja rahoitushakemuksissa avustaminen</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Laboratorio- ja tutkimustilat</li> </ul>



Lisäksi ELYn ohjauskeinojen ja tuen tarpeita selvitettiin sähköisellä kyselyllä ja kyselyä täydentävillä teema-haastatteluilla. Yrityksiltä kysyttiin erityisesti sitä, mihin liiketoiminnan osa-alueisiin ne tarvitsisivat tukea Hämeen alueella toimivilta julkisilta organisaatioilta. Kyselyssä (ks. kuvio 9) merkittävimmiksi osa-alueiksi nousivat verkottuminen ja yhteistyö muiden yritysten kanssa, yritysten rahoitusmahdollisuudet sekä innovaatiot, uudet tuotteet ja palvelut ja niiden hyödyntäminen liiketoiminnassa.



Kuvio 9 Mihin liiketoiminnan osa-alueisiin yritykset kaipaavat tukea alueella toimivilta julkisilta organisaatioilta

Kyselyä täydentävissä haastatteluissa verkottumista muiden yritysten kanssa ei kuitenkaan koettu merkittäväksi ELYn tai muiden julkisten toimijoiden painopistealueeksi. Haastatteluaineiston perusteella yritykset eivät ole kiinnostuneita osallistumaan verkottumista edistäviin tapahtumiin, keskustelutilaisuuksiin tai tietois-kuihin, vaan kumppanien etsintä koettiin yritysten omalle vastuulle ja tehtäväalueelle kuuluvaksi. Sen sijaan haastatellut yritykset kaipasivat julkisten organisaatioiden tukea erityisesti ympäristölainsäädännön muutok-siin ja lupakäytäntöjen muutoksiin liittyen. Informaatiota ja Suomessa sovellettavaa tietoa toivottiin erityisesti lakimuutosten tulkintaan pienten ja keskisuurten yritysten kannalta.

Sekä kyselyssä että haastatteluissa nousi esiin yritysten tarve saada ELYltä tukea oman toimintansa markkinointiin. ELYn toivottiin tuovan aktiivisesti alueen yrityksiä esille esimerkiksi tekemällä henkilökuvia yrittäjistä tai juttuja yrityksistä, jotka ovat asioineet ELYn kanssa ja saaneet kehittämistukea. Lisäksi ELYn toivottiin keräävän tilastotietoa ja markkinatietoa alueella toimivista yrityksistä ja jakavan tietoa yritysten kesken. Näin yritykset saisivat tietoa muista alueella toimivista tietyn toimialan yrityksistä. Tämän koettiin helpottavan yritysten omaehtoista verkostoitumista ja kehittämiskumppanien löytämistä.

Sähköisessä kyselyssä yrityksiltä kysyttiin lisäksi ELYn nykyisten ohjauskeinojen vaikutuksista yritysten liiketoiminnan eri osa-alueisiin. On huomattava, että kaiken kaikkiaan yritysten arvioivat, ettei ELYn ohjauk-sella eikä tuella ole juuri ollut vaikutusta yrityksen liiketoiminnan eri osa-alueisiin (vastaukset olivat keski-määrin 1,4-2,2 asteikolla 1-5) (ks. kuvio 10). Tähän voi olla syynä, ettei ELYn tarjoamia ohjaus- ja tukipalve-luja kuten esimerkiksi ELYn yrityspalveluja tunneta riittävästi.



Kuvio 10 ELY-keskuksen ohjauksen ja tuen vaikutus yrityksen toiminnan osa-alueeseen (asteikolla 1=ei vaikutusta, 5=on vaikuttanut voimakkaasti)

Kysely- ja haastatteluaineistojen perusteella yritysten näkemysten mukaan ELY-keskus voisi parhaiten tukea yritysten toimintaa panostamalla ohjauskeinoissaan seuraaviin toimenpiteisiin:

1. Riskirahoitus, uudenlaiset hankkeet
  - Rahoituksen hyödyntäminen pysyvien tulosten aikaansaamiseksi yrityksissä
  - Riskirahoitus, uudenlaiset hankkeet
2. Byrokratian vähentäminen
  - Luvituksen nopeuttaminen, yksinkertaistaminen, järjeistäminen
  - Yrittäjäystävällisemmän lainsäädännön kehitykseen vaikuttaminen
3. Verkostoituminen
  - Yritysten puheenvuorot ja markkinointimahdollisuudet tilaisuuksiin
4. Infran/toimintaympäristön kehittäminen ja tukeminen
  - Energiaterminaalien tukeminen
  - Infran ylläpito
5. Tiedotus ja palvelujen markkinointi
  - Tiedotus ELYn palveluista
    - perinteiset postitse lähetettävät esitteet palveluista yhteyshenkilötietoineen
    - kuukausittaiset sähköiset uutiskirjeet
  - Tiedotus etujärjestöjen ja paikallisten/alueellisten edistäjäorganisaatioiden ja niiden olemassa olevien yritysverkostojen kautta

Yritysten näkemykset ja kokemukset ELY:n ohjauskeinoista voidaan tiivistää seuraavasti:

- Yritykset kokivat Hämeen ELYn ohjauksen ja tuen liittyvän lähinnä yritysten saamiin investointi- ja muihin tukiin.
- Yritykset eivät olleet kovinkaan tietoisia muista Hämeen ELYn tarjoamista ohjaus- ja tukipalveluista, kuten ELYn yrityspalveluista
- Haastatellut yritykset mielsivät ELYn lupaviranomaisena sekä yritystukien myöntäjänä.
- Yritykset kokivat, että ELYn palveluista on vaikea saada tietoa ja oikeaa yhteyshenkilöä on haasteellista tavoittaa. Yhteyshenkilöiden myös koetaan vaihtuvan tiuhaan. Internet-sivuja toivotaan informatiivisemmiksi

## 4. Ohjauskeinojen ja ennakkoinnin vaikuttavuus tulevaisuudessa

Ohjauskeinojen ja ennakkoinnin vaikuttavuutta tulevaisuudessa koskeva aineisto perustuu lokakuussa 2013 järjestetyn tulevaisuustyöpajan tuloksiin. Työpajassa luotiin näkemys pienryhmissä ELYn ja tämän yhteistyökumppanien ohjaus- ja ennakkointikeinojen vaikuttavuuden lisäämistä.

Pienryhmät tuottivat vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

1. Mitä kokonaisuuksia nykyisiin ohjaus- ja ennakkointikeinoihin tulee luoda kokonaan uutta?
2. Mitä nykyisistä ohjaus- ja ennakkointikeinoista pitää painottaa tulevaisuudessa enemmän?
3. Mitä kokonaisuuksia nykyisistä ohjaus- ja ennakkointikeinoista pitää kokonaan poistaa?
4. Mitä nykyisistä ohjaus- ja ennakkointikeinoista pitää painottaa tulevaisuudessa nykyisestä vähemmän?

Ryhmätyöskentely tuotti seuraavia tuloksia:

### 1. Luodaan kokonaan uutta

#### Kansallinen verkostoitumisalusta yrityksille

ELYn toivotaan edistävän yritysten välistä verkostoitumista ei vain alueellisesti vaan myös kansallisesti. Työpajassa ideoitiin kansallista verkostoitumisalustaa, jonka kehittämisestä ELYt voisivat vastata. Verkostoitumisalusta olisi yhteinen foorumi yrityksille verkostoitua ja etsiä kumppania koko maan tasolla yli toimialarajojen.

#### Monipuoliset yrityksille suunnattavat kehittämishankkeet

ELYn toivottaisiin suuntaavan yrityksille tarkoitettua kehittämistukea hieman nykyisestä poikkeavalla tavalla. ELYn toivottaisiin rahoittavan enemmän laajoja yritysten välistä verkostoitumista edistäviä kehittämishankkeita pienten yksittäisten kehittämishankkeiden sijaan. Yrityskohtaisten kehittämistoimien lisäksi ELYn toivotaan nykyistä enemmän painottavan yrityksiä palvelevia yleishyödyllisiä kehittämishankkeita, joissa ELY toimisi organisoijana ja koordinoijana ja joka ei sitoi yritysten omia, mikro- ja pk-yritysten tapauksessa usein niukkoja, resursseja. Työpajassa myös ehdotettiin, että ELY voisi myöntää taloudellista kehittämistukea myös yritysryhmille, jotka vastaisivat itse ryhmän kokoamisesta ja hankkeen toteuttamisesta.

### 2. Painotetaan tulevaisuudessa enemmän

#### Lainsäädännön tulkinta yritysten näkökulmasta

ELYn toivottaisiin painottavan enemmän tiedon jakamiseen liittyvää rooliaan siten, että ELY toimisi nykyistä selkeämmin aktiivisena tiedon jakamisen ja välittämisen organisaationa valtionhallinnon ja alueellisten toimijoiden välillä. Tässä yhteydessä pidettiin tärkeänä, että tieto kulkee molempiin suuntiin, myös alueelliselta tasolta kansalliselle tasolle. Lisäksi ELYn toivottaisiin tulkitsevan lainsäädännön muutoksiin liittyvää tietoa (erityisesti pk-)yritysten näkökulmasta ja jakavan tätä tietoa aktiivisesti yrityksille.

## **Internet-sivujen informatiivisuus ja yhteydenpito ELYn asiakasneuvojiin**

Työpajan osallistujat kokevat, että ELYn roolin ja tehtävien selkeyttämisen kannalta, ELYn nettisivujen tulisi olla nykyistä informatiivisempia ja sisältää toisaalta enemmän tietoa ELYn tehtävistä ja tarjoamista palveluista sekä toisaalta erityisesti ympäristölainsäädäntöön liittyvistä muutoksista. Tämän koettaisiin voivan selkiyttää ELYn roolia suhteessa muihin julkisiin toimijoihin. Yleisen informaation lisääminen nettisivuille myös vähentäisi tästä johtuvia yhteydenottoja ELYn neuvojiin, mikä helpottaisi yhteyden ja henkilökohtaisen neuvonnan saamista silloin, kun tätä todella tarvitaan. Työpajan osallistujien mielestä yrityksille annettavan neuvonnan tulisi lähtökohtaisesti olla aina henkilökohtaista mikäli yleisesti esim. Internet-sivuilla saatavilla oleva tieto ei riitä täyttämään yrityksen tietotarpeita. Virtuaalista neuvontaa (esimerkiksi sähköpostilla) pitäisi pystyä välttämään. Henkilökohtaisen yhteydenoton helpottamista tulisi edistää.

## **3. Poistetaan kokonaan**

### **ELYn epäselvä rooli suhteessa muihin toimijoihin**

Työpajan osallistujat pitivät ELYn roolia yritysten näkökulmasta epäselvänä suhteessa muihin julkisiin toimijoihin kuten kuntiin, AVI:iin ja ELYn alueellisiin yhteistyökumppaneihin. Ympäristölainsäädäntöön liittyvää neuvontaa tarjoavat ELYjen lisäksi myös kunnat ja tämän työnjaon ei koeta olevan yritysten näkökulmasta selvä. Lisäksi ELYn ja tämän alueellisten yhteistyökumppanien roolien ei kaikin kohdin koeta olevan selviä.

## **4. Painotetaan tulevaisuudessa vähemmän**

### **Tiedon jakamisesta ja lupavalvonnasta aktiiviseen neuvontaan**

Työpajan osallistujat toivoisivat ELYn roolin tulevaisuudessa olevan vähemmän valvova ja enemmän yrityksiä tukeva ja neuvova. Erityisten lupien tarvetta tulisi vähentää ja näissä painopistettä siirtää enemmän normiohjaukseen. Ideaalitulana olisi, että tarvittavat nk. "normi" luvat olisi järjestettävissä muutamalla klikkauksella Internetissä. Tämä vapauttaisi ELYn resursseja yritysten tukemiseen ja neuvontaan. Tuen ja neuvonnan toivottaisiin olevan proaktiivista. ELYn Y ja E vastuualueiden välille toivotaan nykyistä enemmän koordinoitua niin, että ELYn asiakasta voitaisiin palvella ja tukea kokonaisvaltaisemmin. Esimerkiksi lupiasioiden hoitamisen yhteydessä ELY voisi tukea ja neuvoa yritystä myös liiketoiminnallisiin asioihin liittyen. ELYn toimintaa tulisi kehittää yritysten tarvelähtöisyyden näkökulmasta siten, että ELY voisi tarjota tukea ja neuvontaa kulloiseenkin yrityksen tarpeeseen aktiivisesti näitä tarpeita kuulostellen sen sijaan, että tuki ja neuvonta olisivat kovin tuotelähtöisiä ja etukäteen paketoituja johonkin yrityksen tiettyyn tarpeeseen. Tähän toivottiin kiinnitettävän huomiota myös ELYn viestinnässä. Vertailukohtana tässä yhteydessä nostettiin esiin viime vuosina suuren muutoksen läpikäyneet pankkipalvelut sekä Finnvera, joka tarjoaa yrityksille yleisesti rahoitusta yritysten kulloiseenkin tarpeeseen. ELYn roolin toivottaisiin siis olevan enemmän kuunteleva ja neuvova kuin valvova ja kontrolloiva.

## 5. Yhteenveto

Selvityksen yhteenveto perustuu synteisiin selvityksen aineistosta (dokumenttianalyysi, haastattelut ja työpaja) ja siitä laadittuun analyysiin. Yhteenvedossa vastaamme selvityksen kohteena oleviin kysymyksiin.

### 5.1 Yritysten ennakointitarpeet ja niihin vastaaminen

Yritysten ennakointitarpeiden osalta tarkasteltiin erityisesti sitä, millaisia toimintaympäristön muutoksiin liittyviä tietotarpeita Hämeessä toimivilla mikro- ja pk-yrityksillä on energialiiketoiminnan, vesiliiketoiminnan ja maaseutuyrittäjyyden toimialoilla. Lisäksi selvitettiin sitä, miten ELY-keskus ja sen yhteistyökumppanit voivat osaltaan edistää ennakointitiedon kokoamista, jalostamista ja merkityksellistämistä.

#### Yritysten ennakointitarpeet

Selvityksen yllä kuvattujen tulosten perusteella energialiiketoiminnan, vesiliiketoiminnan ja maaseutuyrittäjyyden alueilla toimivien mikro- ja pk-yritysten ennakointitarpeet liittyvät erityisesti:

- 1) Tietoon ympäristölainsäädännön muutoksista (erit. pk-yritysten näkökulmasta)
- 2) Tietoon saatavilla olevista rahoitusmahdollisuuksista ja uusista rahoitusohjelmista
- 3) Tietoon markkinoista ja markkinapotentiaalista

#### Ennakointitiedon edistäminen ja merkityksellistäminen

Selvityksen tulosten perusteella ELYllä tulisi olla erittäin hyvä mikro- ja pk-yritysten käytännön toiminnan tuntemus, jotta yritykset kokisivat ennakointi- ja ohjauskeinot hyödyllisiksi. Yritykset eivät koe hyötyvänsä yleistasoisesta tuesta, mikä koskee erityisesti lainsäädännön muutoksiin liittyvää tietopalvelua. ELYn toivottiin tulkitsevan ja jalostavan lainsäädännön muutoksia mikro- ja pk-yritysten näkökulmasta. Samoin ELYn odotettiin tulkitsevan ja jalostavan tietoa yritysrahoitukseen ja tukipolitiikkaan liittyvistä muutoksista.

Yritysten tukitarpeet osoittautuivat osin vaihteleviksi ja erityiseksi, mikä luo tarpeen ELYn ennakointi- ja ohjauskeinojen räätälöimiseksi kunkin yrityksen tarpeen mukaan. Tämä asettaa luonnollisesti haasteita ELYn osaamiselle. Selvityksen tulosten mukaan ELYn lupatoimintaa toivotaan kehitettävän keskustelevalle suuntaan, jossa ohjausta ja tukea jaettaisiin yrityksille lupa-asioiden käsittelyn yhteydessä.

#### Ennakointitiedon ja ohjauskeinojen saavutettavuus

Selvitys osoitti erilaisia ELYn ennakointitietoon ja ohjauskeinoin liittyviä viestintähaasteita. Selvityksen perusteella Hämeen alueella toimivat yritykset eivät juuri tunne Hämeen ELYn tarjoamia ohjaus- ja tukipalveluja, kuten ELYn yrityspalveluja. Yritykset toivoivat ELYltä yrityksille kohdennettua ja selkeää tietoa siitä, millaisia palveluja ELY yrityksille tarjoaa ja kenen kautta nämä palvelut olisivat saatavilla.

Ohjauskeinojen saavutettavuuden haasteet koskivat sekä tiedollista tukea ja toisaalta tukea verkostoitumiseen ja markkinointiin. Koska ELYn paikalliset yhteistyökumppanit toimivat lähellä yrityksiä ja tekevät yhteistyötä alueen yritysten kanssa, kokivat yritykset ne nykyisellään luontevammaksi yhteistyötahoksi kuin ELYn. Selvitys osoittikin niin ikään yhteistyön tiivistämisen tarpeita Hämeen ELYn ja sen yhteistyökumppanien kesken koordinoidun ennakointi- ja ohjaustuen tarjoamiseksi yrityksille.

## 5.2 ELYn ohjauskeinojen vaikuttavuus

### Nykyisten ohjauskeinojen vaikuttavuus

Selvityksessä keskeinen kysymys ohjauskeinojen osalta oli se, millaisia vaikutuksia ELY-keskuksen ohjauskeinoilla on Hämeessä toimiviin mikro- ja pk-yrityksiin energialiiketoiminnan, vesiliiketoiminnan ja maa-seutuyrittäjyyden toimialoilla. Selvitystulosten perusteella ELYn ohjauskeinot näyttäytyvät yrityksille vaikutuksiltaan vähäisiksi. Ohjauskeinoilla voidaan kuitenkin katsoa olevan merkitystä erityisesti yritysinvestointeihin, yrityksen kustannuksiin ja tuottoihin vaikuttaviin tekijöihin, uuden yritystoiminnan käynnistämiseen sekä erilaisiin rahoitusmahdollisuuksiin.

### Ohjauskeinojen vaikuttavuuden edistäminen

Lisäksi tarkasteltiin sitä, kuinka ELY-keskus ja sen yhteistyökumppanit voivat kehittää ohjauskeinojensa käyttöä siten, että ennakointitieto otettaisiin mahdollisimman hyvin huomioon yritysten ohjauksessa ja elinkeinojen tai yksittäisten yritysten kehittämiseen liittyvien hankkeiden valmistelussa. Selvityksen tuloksissa korostuivat seuraavat yrityskentältä sekä ELY-keskuksen ja sen yhteistyökumppaneiden omat toimenpideehdotukset ohjauskeinojen vaikuttavuuden edistämiseksi:

- Riskirahoitus ja monipuoliset yrityksille suunnattavat kehittämishankkeet
- Lainsäädännön tulkinta yritysten näkökulmasta, byrokratian vähentäminen
- ELYn roolin selkiyttäminen suhteessa muihin toimijoihin
- Tiedon jakamisesta ja lupavalvonnasta aktiiviseen neuvontaan
- Verkostoituminen, esimerkiksi verkostoitumisalustan luominen yrityksille
- Infran/toimintaympäristön kehittäminen ja tukeminen
- ELYn tiedotus ja palvelujen markkinointi, esimerkiksi internet-sivujen informatiivisuus ja yhteydenpito ELYn asiakasneuvojiin

Kehittämisehdotuksia ennakointitarpeisiin vastaamiseksi ja ELYn ohjauskeinojen edistämiseksi esitetään seuraavassa luvussa 6.

## 6. Kehittämisehdotukset

Hämeen ELY-keskuksen tehtäviksi<sup>3</sup> on määritelty seuraavat toiminta-alueet:

- yritysten neuvonta-, rahoitus- ja kehittämispalvelut
- maaseutuyrittäjyys ja maaseudun elinvoimaisuus, kalatalous
- elinkeinoelämän ja innovaatioympäristön kehittäminen
- työmarkkinoiden toiminta ja työllisyys
- osaaminen ja kulttuuri
- ympäristönsuojelu
- alueidenkäyttö, yhdyskuntarakenne ja rakentamisen ohjaus
- kulttuuriympäristön hoito
- luonnon monimuotoisuuden suojeleminen ja kestävä käyttö
- vesivarojen käyttö ja hoito
- ympäristötiedon tuottaminen ja -tietoisuuden edistäminen

Kanta- ja Päijät-Hämeen liikenneasiat hoidetaan Uudenmaan ELY-keskuksessa.

Seuraavassa on selvityksen tulosten pohjalta esiin nousseita kehittämissuhteita kestävässä yritystoiminnan ennakointitarpeiden ja ohjauskeinojen vaikuttavuuden edistämiseksi peilattuna ELY-keskuksen tehtäviin.

### 6.1 Yritysten ennakointitarpeet

Yritysten ennakointitarpeiden tarkasteltiin erityisesti sitä, millaisia toimintaympäristön muutoksiin liittyviä tietotarpeita Hämeessä toimivilla mikro- ja pk-yrityksillä on energialiiketoiminnan, vesiliiketoiminnan ja maaseutuyrittäjyyden toimialoilla.

Lisäksi selvitettiin miten ELY-keskus ja sen yhteistyökumppanit voivat osaltaan edistää ennakointitiedon kokoamista, jalostamista ja merkityksellistämistä.

Yritysten ennakointitarpeisiin keskittyvät kehittämiskeinot on jaoteltu selvityksen viitekehyksen mukaisesti seuraavasti:

#### 1. Sisältötarpeet

Sisältötarpeiden osalta yritykset seuraavat myös muita toimialakohtaisia sisällöntuottajia, kuten Kauppamarkit, Sitra, Tekes, Finpro jne., jolloin ELY-keskuksen ja sen kumppaneiden rooli Hämeessä on tuottaa Hämeessä vahvoille toimialoille relevanttia tietoa.

ELY-keskuksen tulisi tuottaa yrityksille neuvontapalveluita etenkin seuraavista sisällöistä Hämeessä:

- Lainsäädännölliset muutokset, etenkin ympäristölakien ja asetusten muutokset, jotka vaikuttavat usealle eri toimialalle. Yritysten tulisi pystyä mahdollisimman hyvin ennakoimaan lainsäädännön tulevia vaatimuksia, mutta myös mahdollisuuksia ja haasteita yritystoiminnalle.
- Lainsäädännölliset muutokset, jotka vaikuttavat rahoituspalvelujen sisältöihin ja sitä kautta kehitysrahoituksella tehtävään liiketoiminnan kehittämiseen yrityksissä

<sup>3</sup> <http://www.ely-keskus.fi/web/ely/ely-hame-tehtavat-ja-toiminta>

## 2. Ennakointitiedon relevanttius, tuloksellisuus, kestävyys

ELY-keskuksen ja sen kumppaneiden tuottama ennakointitieto on relevanttia, tulorientoitunutta sekä kestävää, mutta haasteellista on vastata asiakkaiden spesifeihin tarpeisiin. On kuitenkin huomioitava että yritysasiakkaat seuraavat myös muita kanavia, ja ELY-keskus kumppaneineen on yksi tiedon tuottaja muiden joukossa yritysnaökölmasta. Tämä korostaa ELY-keskuksen tiivistä verkostomaista yhteistyötä ja linkittymistä muihin organisaatioihin.

- ELY-keskus ja sen kumppanit voisivat aiempaa vahvemmin nostaa esille merkityksellisiä tuloksia ennakointitiedon käyttämisestä yrityksissä sekä historiallisesti että nykyhetkessä.

## 3. Prosessi ja ajoitus

ELY-keskuksen ja sen kumppaneiden prosessia ennakointitiedon tuottamiseksi yrityksille tulisi jalostaa viestinnän kehittämisen kautta selkeämmäksi ja dialogimaisemmaksi, siten tarvelähtöisyys näkyy heti prosessin käynnistymisen alkumetreistä lähtien asiakkaalle.

- Ennakointitiedon kokoamisen ja jalostamisen sekä merkityksellistämisen kokonaisuudesta tulisi viestiä heti tietotuotannon käynnistyttyä laajasti ja avoimesti sekä yleisellä tasolla (nettisivut) kuin myös asiakastapaamisissa.
- Lisäksi tieto siitä, milloin kyseinen ennakointitieto on yritysten käytettävissä sekä tulosten merkityksellisyys yritystoiminnan kestävyuden kannalta on tärkeä nostaa julkisesti esiin, siinä määrin kuin se on mahdollista

## 4. Organisointi

Nykyisessä tilanteessa, jossa toimijoita on useita, ulkopuolisen on haasteellista selvittää, kenen rooliin kuuluu ennakointitiedon kokoaminen, kuka on vastuullinen sen jalostamisesta ja merkitysten tuomisesta esille, sekä etenkin tiedonvälittämisestä asiakkaille.

- ELY-keskuksen ja sen kumppaneiden tulisi selkiyttää roolejaan ja vastuitaan ennakointitiedon kokoamisessa, jalostamisessa ja etenkin merkityksellistämisessä.
- Organisointi tulisi tehdä yhtenäiseksi ja läpinäkyväksi asiakasrajapinnassa, jotta jo olemassa olevat asiakkaat sekä uudet asiakkaat pääsevät sujuvasti ja nopeasti oikean tiedon lähteille.

## 5. Kustannukset ja rahoitus

ELY-keskuksella ja sen kumppaneilla on käytössään useita julkisia rahoitusinstrumentteja, jotka näyttäytyvät yrittäjille haasteellisena kokonaisuutena. Yrittäjien lähestyminen rahoitusinstrumenttikärjellä saattaa aiheuttaa sen, että yrittäjän alkuperäinen kehittämisidea lähtee muokkautumaan rahoitusinstrumentin mukaisesti. Tämä toimintamalli ei palvele yrittäjää, eikä myöskään tuen myöntäjää.

- Rahoitusmallit tulisi esittää selkeinä ja riittävän yleisinä kokonaisuuksina, jotta ne myös näyttäytyvät ymmärrettävinä ja helposti lähestyttävinä tuotteina yrittäjille
- Rahoitusmallit tulisi olla esillä avoimesti ELY-keskuksen nettisivuilla sisältäen esimerkit millaiseen toimintaan mikin rahoitusmalli on a) tarkoitettu b) on käytetty yritystoiminnassa, ehkäpä jopa yrityksen nimellä "menestystarinana"



## 6.2 Ohjauskeinojen vaikuttavuus

Selvityksessä keskeinen kysymys ohjauskeinojen osalta oli se, millaisia vaikutuksia ELY-keskuksen ohjauskeinoilla on Hämeessä toimiviin mikro- ja pk-yrityksiin energialiiketoiminnan, vesiliiketoiminnan ja maa-seutuyrittäjyyden toimialoilla.

Lisäksi tarkasteltiin kuinka ELY-keskus ja sen yhteistyökumppanit voivat kehittää ohjauskeinojensa käyttöä siten, että ennakointitieto otettaisiin mahdollisimman hyvin huomioon yritysten ohjauksessa ja elinkeinojen tai yksittäisten yritysten kehittämiseen liittyvien hankkeiden valmistelussa. Ohjauskeinojen yritys-vaikutusten kehittämisehdotukset painottuvat alla esitettyihin, selvityksen viitekehyksen mukaisiin teemoihin

### 1. Relevanssi

ELY-keskuksen ja sen kumppaneiden ohjauskeinojen kokonaisuutta voisi terävöittää viestinnän ja vuorovaikutteisuuksien osalta. Ohjauskeinojen sisällöt on tarkasti säädelty ja määritelty, jotta niiden kautta ELY-keskus ei pääse vaikuttamaan kilpailuun ja markkinoiden toimivuuteen, mutta tämä viestiä ei välttämättä kulje asiakkaille saakka. Kehityshankkeet, jotka sisältävät nk. riskirahoitus-statusen, ovat ohjauskeinojen osalta erityisiä, eikä yritys tai sen kumppanit välttämättä edes tiedä asiasta. Yritykset saattavat myös odottaa ELY-keskukselta tukea itse liiketoiminnan sisältöjen kehittämiseksi, mikä ei kuulu ELY-keskuksen toiminta-alueeseen.

- Ohjauskeinoista ja niiden relevanssista tulisi paremmin viestiä yrityskentälle, koska ymmärrys ELY-keskuksen ohjauskeinoista ja niiden käytön mahdollisuuksista ei välttämättä tavoita yritystä ja toimialakentää.

### 2. Vaikuttavuus

Vaikuttavuuden näkökulmasta ohjauskeinot uusien yritysten syntymiseen ja nykyisten kestäväan kasvuun toimivat sinällään hyvin, mutta kaipaavat selkiyttämistä sekä viestinnällisestä näkökulmasta että alueen toimijoiden roolin selkiyttämisen näkökulmasta. Lisäksi nykyisillä ohjauskeinoilla on mahdollista luoda edellytyksiä yritystoiminnalle kehittämällä niiden toimintaympäristöjä, mutta vaikka selkeä palvelutarjoama tähän toimintaympäristökehittämiseen on olemassa, se ei välttämättä oikeamuotoisena tavoita yrityksiä.

Vaikuttavuutta syntyy myös luomalla yritystoiminnalle edellytyksiä kehittämällä toimintaympäristöjä Hämeessä, edesauttamalla uusien liiketoimintamallien jalkautumista, uusien innovaatioiden leviämistä ja verkostoitumista eri yritysten keskuudessa toimialarajat ylittävästi. Toimintaympäristön kehittäminen Hämeessä ELY-keskuksen ja sen kumppanien toimesta on vaikuttavaa toimintaa sinällään, mutta tähän tähtäävät tarjotut tuotteet ja palvelut eivät nykyisen viestinnän keinoin välttämättä tavoita yrityskenttää toimintaympäristöä kehittäväna palveluna.

- Ohjauskeinoista tiedottamista ja viestimistä kehitettävä avoimemmaksi ja selkeämmäksi kaikilla tasoilla aina ulkoisesta tiedottamisesta henkilökohtaiseen, kasvokkain tapahtuvaan viestintään
- Ohjauskeinojen vaikuttavuutta tulisi terästä viestinnän keinoin tarjottavien palveluiden osalta siten, että jo viestinnän avulla kerrotaan palveluiden tavoite ja tarkoitus. Tämä tukisi selkeästi asiantuntijoiden omaa toimintaa ja kirkastaisi yritysten kehittämisrahoituksen ja muiden palveluiden välistä rajapintaa. Lisäksi viestinnän kehittämisellä luodaan uudenlaista imagoa byrokratiavirastosta kohti palveluorganisaatiota. Esimerkiksi:
  - perinteiset postitse lähetettävät esitteet palveluista yhteyshenkilötietoineen
  - kuukausittaiset sähköiset uutiskirjeet

- tiedotus etujärjestöjen ja paikallisten/alueellisten edistäjäorganisaatioiden ja niiden olemassa olevien yritysverkostojen kautta
- Verkostoituminen: yritysten puheenvuorot ja markkinointimahdollisuudet tilaisuuksiin
- Ohjauskeinojen vaikuttavuutta arvioitava ulkopuolisen toimesta säännöllisesti sekä uusien yritysten syntymisen että nykyisten kestävän kasvun näkökulmista. Arviointimittarit tulisi luoda siten, että ne mittaavat aidosti vaikuttavuutta eikä mitata pelkästään ohjauskeinoin liittyviä rahoituksen, tapahtumien tai tilaisuuksien määrää tai osallistujamääriä.

### 3. Tehokkuus ja sopivuus

ELY-keskuksen ja sen kumppaneiden ohjauskeinot voidaan todeta sopiviksi nykyiseen toimintaan, mutta tehokkuuden osalta täytyy hyväksyä että julkisen toimijan ohjauskeinot liiketoiminnan edistämiseksi voivat lähtökohtaisesti ulottua vain tiettyyn rajaan asti. On haasteellista nostaa esiin julkisen toimijan ohjauskeinojen tehostamista yritys kentällä, jotta julkinen toimija ei toiminnallaan sekoita kilpailua ja markkinoiden toimivuutta.

### 4. Käytettävyys ja kestävyys

Ohjauskeinojen käytettävyys osoittautui toimijoiden keskuudessa hyväksi ja kestäväksi, mutta asiakasnäkökulmasta ELY-keskuksen ja sen kumppaneiden ohjauskeinot näyttävät ajoittain ristiriitaisina ja vaikeasti hahmotettavina.

- Viranomaisten ohjauskeinojen yhdenmukaistaminen ja työnjaosta ja rooleista sopiminen, siten että kukin toimija tietää oman roolinsa suhteessa yritys kenttään ja toisaalta tietää riittävästi muiden toimijoiden rooleista ja ohjauskeinojen sisällöistä neuvoakseen asiakkaita
- Asiakkaiden osalta tulisi välttää ristiriitaisen tiedon jakamista sekä asiakkaan pallottamista julkiselta toimijalta toiselle

## 7. Toimintamalli tulevaisuudessa

Jotta Hämeen ELY-keskus voisi tulevaisuudessa nykyistä paremmin palvella asiakkaitaan strategisen ennakoinnin ja ohjauskeinojen avulla, nykyistä toimintamallia tulee kehittää sekä sisäisesti että yhteistyössä ELY-keskuksen kumppanien kanssa. Nykytilanteessa yritykset kokevat ELY-keskuksen etäiseksi ja yritys-toimintaan liian byrokraattiseksi toimijaksi, jolloin yritysten on helpompi lähestyä ELY-keskuksen kumppaneita tietotarpeidensa kanssa.

Seuraavassa on esitetty kaksi toimintamallivaihtoehtoa ELY-keskuksen verkostomaisen toiminnan kehittämiseksi. Toisessa verkostotoiminnan mallissa Hämeen ELY-keskus ottaa roolin alueen verkostojohtajana, ja toisessa Hämeen ELY-keskus selkiyttää omaa ja muiden kumppaniensa asemaa verkostossa, määrittelee aiempaa selkeämmin palvelunsa ja tuotteensa vaikuttavamman toiminnan aikaansaamiseksi.

### Verkostomalli 1. Hämeen ELY- keskus verkostojohtajana

Hämeen ELY-keskus ottaa selkeästi koordinaattorin roolin alueen toimijoiden keskuudessa ja toimii tulevaisuudessa verkostojohtajana. Verkostojohtajan rooli alueella voisi olla luonteva Hämeen ELY-keskukselle, jolla on myös verkostonäkökulmasta sekä Tekesin rahoitus- ja asiantuntijapalvelut, tutkimus ja tuotekehityksen verkostot sekä innovaatioasiantuntemus. Lisäksi liiketoiminnan kehittämiskohteiksi esitellään myös kansainvälistyminen, liiketoiminnan tuottavuus, johtaminen, teknologia ja innovaatiot sekä yritysten lisäksi tutkimusorganisaatioiden neuvonta kansainvälisissä ja kansallisissa tutkimus- ja tuotekehityshankkeissa.

Tässä mallissa Hämeen ELY-keskuksen vetämän verkoston keskeisiä muita toimijoita ovat Lahden seudun kehittämiskeskus, Forssan seudun kehittämiskeskus ja Kehittämiskeskus Häme.

Verkostojohtaminen perustuu eri toimijoiden yhteiseen päämäärään tähtääviin tavoitteisiin. Verkostojohtamisen tavoitteena on koordinoita ja mahdollistaa vuorovaikutusta, törmäyttää eri tahojen intressejä ja näkökulmia sekä edistää kaikkia tahoja sitouttavia yhteisiä tavoitteita. Näitä päämääriä voidaan tavoitella seuraavien alla esitettyjen keinojen avulla

Taulukko 1. Verkostojohtamisen välineet.

Ajatteluun vaikuttaminen	Vuorovaikutukseen vaikuttaminen	Toimintamalleihin ja rakenteisiin vaikuttaminen
Visioilla innoittaminen	Yhteyksien rakentaminen	Yrityksiin vaikuttaminen
Yhteisillä tavoitteilla motivointi	Kannustimien tarjoaminen	Valtarakenteisiin vaikuttaminen ja puuttuminen
Tiedon avulla vaikuttaminen	Rajapintojen hallinta	Päätöksentekoon vaikuttaminen
	Vuorovaikutuksen fasilitointi	Toimintatapoihin vaikuttaminen

Yllä olevaa jaottelua hyödyntäen Hämeen ELY-keskus voi toimintansa ja neuvonta, rahoitus- ja kehittämispalveluiden kautta pyrkiä edistämään alueen elinkeinoelämän toimintaympäristöä yritysten, toimijaverkostojen ja toimintaedellytysten uudistumiseen ainakin kolmen keinoon kautta:

- vaikuttamalla yrityskentän ja sitä lähellä olevien toimijoiden ajatteluun,
- laajalla vuorovaikutuksella (neuvonta ja kehittämispalvelut) sekä
- helposti lähestyttävillä toimintamalleilla ja -rakenteilla.

Lisäksi Hämeen ELY-keskus voi verkostojohtajana rakentaa eri toimijoiden välille sektorikohtaisesti, poikkisektoraalisesti ja -tieteellisesti uusia yhteyksiä törmäyttämällä toimijoita sekä edelleen tarjoamaan rahoitusta panoksena yrityspalveluiden kehittämiseen.

## Verkostomalli 2. Hämeen ELY-keskus osana selkeän työnjaon kumppanuusverkostoa

Hämeen ELY-keskus selkeyttää ja vahvistaa omaa sekä kumppaniensa roolia verkostomaisessa toiminnassa. Jo nyt verkostomaisella toiminnalla on selvä yhteinen alueen kehittämisen päämäärä (1) ja verkoston toimijat on määriteltä omine rooleineen (2). Myös toimijoiden välinen suhde on selkeä, samoin kumppanuusverkoston suhde muihin verkostotoimijoihin.

Kumppanuusverkoston vahvistamiseksi toimintamallin osalta tulisi selkeyttää seuraavat verkostotoimintasuunnitelman<sup>4</sup> mukaiset tekijät

### 3. Mitkä ovat verkoston toimijoiden tehtävät, roolit ja vastuut

- Tehtävät ja roolit
- Vastuut
- Verkoston johtaja/johtajat
- Verkoston kutsuminen koolle ja yhteisen työskentelyn suunnitelma
- Työskentelyn fasilitointi

### 4. Kuinka verkosto jäsentää ja siirtää tietoa

- Tiedon jäsentäminen
- Tiedon siirtäminen
- Tietojärjestelmät
- Vastuu tiedonvälityksestä
- Viestintä

### 5. Päätöksenteko ja yhteys ulkopuolisiin päätöksentekijöihin?

- Päätöksentekomekanismit ja –prosessi verkoston sisällä
- Yhteydenpito ulkopuolisiin päätöksentekijöihin

### 6. Kuinka verkosto seuraa ja arvioi toimintaansa säännönmukaisesti

- Tulosten kirjaaminen
- Tulosten laatu
- Toiminnan laatu
- Verkoston tulosten jalkauttaminen

Näiden tekijöiden määrittely ja yhteistyön toimintamallin selkiyttäminen luo myös tiiviimpää sisäistä yhteistyötä ELY-keskuksen sisällä sekä sen läheisten kumppanien kanssa.

<sup>4</sup> Järvensivu, Nykänen, Rajala 2010. Aalto University. School of Economics. Verkostotoimintasuunnitelma.

# Liitteet

## Liite 1

### Haastattellut tahot ja henkilöt

Yritys/Organisaatio		Henkilö
Bionova Oy	Panu Pasanen	Toimitusjohtaja
Biowin Oy	Tapani Brofeldt	Toimitusjohtaja
Ekoport Oy	Johan Krause	Toimitusjohtaja
Elcool Oy	Sami Pahla	-
Envor Group Oy	Mika Laine	Toimitusjohtaja
Fulfil Oy	Jarmo Poutiainen	Toimitusjohtaja
Lahti Aqua Oy	Jouni Lillman	Tekninen johtaja
Maatila Pertti Simola	Pertti Simola	Maatalousyrittäjä
Padaspekoni Oy	Ilkka Ojanen	Toimitusjohtaja
Rantala Timber Oy	Jarmo Rantala	Toimitusjohtaja

## Liite 2

### Tulevaisuustyöpajan osallistujat

Yritys/Organisaatio	Henkilö	
Hämeen ELY-keskus	Marjo Hiitiö	
Hämeen ELY-keskus	Erkki Jääskeläinen	
Hämeen ELY-keskus	Valtteri Karhu	
Ekoport Oy	Johan Krause	
Pro Agria	Tiina Mäkelä	
Hämeen ELY-keskus	Ari Lindqvist	
Hämeen ELY-keskus	Matti Nykänen	
Hämeen ELY-keskus	Hannu Saarinen	
Hämeen ELY-keskus	Toni Saravirta	
Hämeen ELY-keskus	Kari Sartamo	

## Liite 3

### Yrityksille suunnattujen teemahaastattelujen haastattelukysymykset

Haastattelurunko

Esiselvitys kestävän yritystoiminnan ennakointitarpeista ja ohjauskeinojen yritysvaikutuksista Hämeessä

#### YRITYKSEN PERUSTIEDOT

YRITYKSEN NIMI, VASTASIKO KYSELYYN?	
KEHITYSHANKE (jos on)	
YRITYKSEN KOKO JA LIIKEVAIHTO	
YRITYKSEN SIJAINTIKUNTA	
YRITYKSEN PÄÄASIAALLISET MARKKINAT	
YRITYKSEN YHTEYSHENKIÖ JA YHTEYSTIEDOT	Nimi: Puhelin: Sähköpostiosoite:
YRITYKSEN WWW-OSOITE JA LYHYT KUVAUS TOIMINNASTA	
HAASTATTELIJA JA PVM	

#### 1. KYSYMYKSET KOSKIEN KAIKKIA YRITYKSIÄ:

Kuinka hyvin tunnet Hämeen ELY-keskuksen palveluja?
2. Millaista tietoa tai palveluita yrityksesi on saanut Hämeen ELY-keskukselta?
3. Millaisia tietoja yrityksesi tarvitsee suunnitellakseen toimintaansa tulevaisuudessa? Esim. seuraavia olemassa olevia palveluita: Lainsäädännön tulevat muutokset Rahoitusmahdollisuudet ja niissä tapahtuvat muutokset (uudet instrumentit) Käynnistyvät julkisrahoitteiset ohjelmat ja hankkeet Uusin tutkimus- ja markkinatieto Muuta mitä?
4. Voisiko ELY tukea yrityksesi em. tietotarpeita? Millainen tuki olisi yrityksesi kannalta hyödyksi? (Ennakointitieto)
5. Miten Hämeen ELY-keskus voisi tukea uusien innovaatioiden synnyttämistä yrityksessäsi tai yrityksesi verkostoitumista ja liiketoimintaa muiden toimijoiden kanssa? Esim. Koulutus- ja valmennustilaisuudet Kehitys- ja ideointityöpajat Verkottamistilaisuudet, menestystarinat esiin- tapahtumat Muuta mitä?
6. Miten ELY-keskuksen tulisi tiedottaa palveluistaan?
7. Millaisista viestintäkanavista haluaisit saada yrityksesi toimintaympäristön muutoksia koskevia tietoja? Tilaisuudet, tapahtumat, seminaarit Tutkimuksesta liiketoimintaan kampanjat ja ohjeistukset Sähköiset uutiskirjeet, yhteinen informaatio- ja keskustelualusta

## 2.KYSYMYKSET KOSKIEN RAHOITUKSEN PIIRISSÄ OLEVIA YRITYKSIÄ

1. Mitä Hämeen ELY-keskuksen palveluja yrityksesi on hyödyntänyt käynnissä olevan rahoituskauden aikana?
2. Mitkä ovat olleet yritysnäkökulmasta parhaimmat palvelut? Entä huonoimmat käytännöt? (tilaisuudet, tieto yms.)
3. Millaisia kokemuksia yritykselläsi on ELY-kehityshankerahoituksesta ja muista palveluista, mikä meni hyvin mikä huonosti? Miten rahoitusinstrumentti toimi?
4. Miten yhteistyö ELYn kanssa sujui? Entä yhteistyö muiden rahoittajien kanssa?
5. Mihin ELYn palveluihin tulisi panostaa nykyistä enemmän tulevaisuudessa? Mitä palveluita puuttuu?
6. Millaisia vaikutuksia rahoituksella ja muilla palveluilla on yrityksessä saatu aikaan? Lyhyt aikaväli/pitkä aikaväli? Suorat ja epäsuorat vaikutukset?
7. Muuta mitä?



## Liite 4

### Selvityksessä käytetyt lähdemateriaalit ja aineistot

Alueellinen kilpailukyky- ja työllisyystavoite, Etelä-Suomen EAKR-toimenpideohjelma, 2007-2013  
Hämeen bioenergia II –hankkeen loppuraportti, 2012. ProAgria Häme ry  
Hämeen elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksen ja Työ- ja elinkeinoministeriön, Opetus- ja kulttuuriministeriön ja Sisäasiainministeriön välinen toiminnallinen tulossopimus vuodelle 2013  
Hämeen ELY-keskuksen organisaatiokaavio  
Hämeen ELY-keskuksen vuosikertomus 2012  
Hämeenlinnan ja Hattulan elinkeinostrategia, 2010-2015, Kehittämiskeskus Oy Häme  
Hämeen maakuntaohjelman toteuttamissuunnitelma 2013–2014, Hämeen liitto  
Hämeen maaseutustrategia 2014 – 2020, ELY-keskus  
Hämeen uusiutuvan energian tulevaisuus (HUE) –elinkeinojen kehittämishanke, vuosiraportti, 2013. ProAgria Häme ry  
Hämeen ympäristöstrategia, ”Ihmisen paras ympäristö – Häme”, 2011.  
Häme 2035 maakuntasuunnitelma, Hämeen liitto  
Häme-ohjelma, strateginen maakuntaohjelma 2014+, Hämeen liitto  
Kanta-Hämeen kestävän energian ohjelma, 2011, HAMK  
Kanta-Hämeen tuulivoimaselvitys. Maakuntakaavan taustaselvitys, 2012. WSP Finland Oy  
Lahden seudun kilpailukyky- ja elinkeinostrategia 2009 – 2015  
Päijät-Häme 2011-2014, Päijät-Hämeen maakuntaohjelma, Päijät-Hämeen liitto  
Päijät-Hämeen maakuntaohjelman 2014-2017 osallistumis- ja arviointisuunnitelma, Päijät-Hämeen liitto  
Päijät-Häme 2035 Maakuntasuunnitelma, Maakuntasuunnitelma, Päijät-Hämeen liitto  
Peltoenergian tuotanto- ja käyttöpotentiaali Kanta- ja Päijät-Hämeen alueella. ProAgria Häme ry  
Selvitys energiantuotantoon soveltuvista jätteistä Kanta- ja Päijät-Hämeessä, 2010. WSP Environmental Oy  
[www.ely-keskus.fi](http://www.ely-keskus.fi)  
[www.fskk.fi](http://www.fskk.fi)  
[www.hameenliitto.fi/](http://www.hameenliitto.fi/)  
[www.hamk.fi](http://www.hamk.fi)  
[www.kehittamiskeskus.fi](http://www.kehittamiskeskus.fi)  
[www.ladec.fi](http://www.ladec.fi)  
[www.lamk.fi](http://www.lamk.fi)  
[www.paijat-hame.fi](http://www.paijat-hame.fi)  
[www.tekes.fi](http://www.tekes.fi)

RAPORTEJA 131 | 2013

**KESTÄVÄN YRITYSTOIMINNAN ENNAKOINTITARPEET JA OHJAUSKEINOJEN YRITYSVAIKUTUKSET HÄMEESSÄ  
ESISELVITYS**

Hämeen elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus

ISBN 978-952-257-984-3 (PDF)

ISSN-L 2242-2846

ISSN 2242-2846 (painettu)

ISSN 2242-2854 (verkkajulkaisu)

URN:ISBN:978-952-257-984-3

[www.ely-keskus.fi/julkaisut](http://www.ely-keskus.fi/julkaisut) | [www.doria.fi/ely-keskus](http://www.doria.fi/ely-keskus)

**Vipuvoimaa**  
**EU:lta**  
2007–2013



Euroopan unioni  
Euroopan sosiaalirahasto